

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO GERAL E APLICADA  
CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

# **LIDERANÇA NO SEGMENTO EMPRESARIAL**

Autor: Gerson André Vieira

Projeto Técnico apresentado à  
Universidade Federal do Paraná para  
obtenção de título de Especialista em  
Gestão Empresarial.

Orientador: Prof. Pedro Steiner

CURITIBA  
2005

## SUMÁRIO

<b>1.INTRODUÇÃO.....</b>	<b>01</b>
<b>2. LIDERANÇA.....</b>	<b>02</b>
2.1 LIDERANÇA NO SEGMENTO EMPRESARIAL.....	05
<b>3. MOTIVAÇÃO.....</b>	<b>08</b>
3.1 MOTIVAÇÃO NO SEGMENTO EMPRESARIAL.....	12
<b>4. OBSERVAÇÃO IN LOCO.....</b>	<b>16</b>
<b>5. LIDERANÇA SITUACIONAL.....</b>	<b>20</b>
5.1 NÍVEIS DE DESENVOLVIMENTO.....	20
5.2 ESTILOS DE LIDERANÇA.....	22
5.3 ESTILOS DE LIDERANÇA PARA NÍVEIS DE DESENVOLVIMENTO.....	24
<b>6. NECESSIDADE DE RECEBER FEEDBACK.....</b>	<b>28</b>
6.1 TABULAÇÃO DAS RESPOSTAS E DISPOSIÇÃO EM GRÁFICOS.....	29
6.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	31
<b>7. CONCLUSÃO.....</b>	<b>32</b>

## **QUADROS E GRÁFICOS**

<b>QUADRO 1 - PRIORIDADES DE ASPECTOS DESEJADOS NO EMPREGO.....</b>	<b>14</b>
<b>QUADRO 2 - NÍVEIS DE DESENVOLVIMENTO.....</b>	<b>21</b>
<b>QUADRO 3 - ESTILOS BÁSICOS DE LIDERANÇA.....</b>	<b>23</b>
<b>QUADRO 4 - ESTILOS DE LIDERANÇA APROPRIADOS PARA OS VÁRIOS NÍVEIS DE DESENVOLVIMENTO.....</b>	<b>25</b>
<b>QUADRO 5 - TABULAÇÃO DAS RESPOSTAS.....</b>	<b>29</b>
<b>GRÁFICO 1 - ANÁLISE DA ATUAL SITUAÇÃO DA LIDERANÇA.....</b>	<b>29</b>
<b>GRÁFICO 2 - ANÁLISE DA ATUAL SITUAÇÃO DA LIDERANÇA.....</b>	<b>30</b>
<b>GRÁFICO 3 – ANÁLISE INDIVIDUAL POR HABILIDADE .....</b>	<b>30</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Em todos os momentos da história do homem, existiram líderes e liderados. Até bem pouco tempo atrás, o líder ideal era aquele autoritário e autocrático, que centralizava as ações e impunha as suas vontades.

Com o decorrer dos anos, percebeu-se que a relação entre o líder supervisor e o liderado funcionário passou a ser considerada importante, pois a mesma, influenciava no processo de produção. Com vistas a otimizar esse processo, é que se passou a valorizar esse novo elemento.

No setor empresarial, atualmente está se dando grande importância na gestão de pessoas, haja vista a quantidade de teorias e dinâmicas que estão sendo utilizadas no recrutamento e na capacitação dos funcionários.

Com o intuito de perceber o papel do líder supervisor é que foi proposta a elaboração deste trabalho.

O objetivo desta monografia é analisar os ambientes de trabalho dos líderes no segmento empresarial e propor um estilo de liderança adequado.

O trabalho será desenvolvido em cinco etapas, sendo elas: inicialmente uma busca de referencial teórico sobre liderança e motivação, em um segundo momento, um estudo sobre o tema mais aprofundado na área empresarial, em uma terceira etapa será realizada uma observação *in loco*, posteriormente a proposição de um estilo de liderança adequado para o segmento e finalmente a realização de um *feedback* com a equipe a fim de identificar qual estilo está sendo aplicado e assim desenvolvê-lo. .

## 2 LIDERANÇA

“A liderança é um tipo de influência entre pessoas; uma pessoa age no sentido de modificar ou provocar o comportamento de uma outra, de maneira intencional”.

(CHIAVENATO)

Tanto no meio empresarial quanto no educacional percebemos um aspecto importante nas relações interpessoais que é a liderança. Esta habilidade é de suma importância em todos os segmentos, pois em todas atividades realizadas em grupo é primordial a presença de pessoas que tenham a iniciativa de direcionar a equipe e trazer para si a responsabilidade de alcançar os objetivos almejados.

Em diferentes áreas temos muitos perfis de liderança, em uma única área também temos esta diversidade, porém o objetivo final de todos é o mesmo, alcançar o sucesso junto ao seu “time”. Mas, para isto, temos métodos diversos, pois para cada ambiente exige-se táticas distintas, e desta forma é necessário entendermos o conceito de liderança.

A liderança é a habilidade de motivar pessoas a concentrarem suas energias na busca do sucesso, sendo este um ponto comum para todos, ou seja, é o processo pelo qual um indivíduo influencia as demais em prol dos objetivos a serem atingidos. Os objetivos são necessários à sobrevivência das pessoas que dependem do resultado do seu trabalho, onde as habilidades dos líderes são essenciais para a obtenção do sucesso. Para que isto aconteça, é imprescindível que o líder tenha visão do futuro, para entender as necessidades de cada membro do time, pois cada pessoa tem personalidade, caráter e atitudes distintas.

Segundo FANAYA e CONTE (1997, p. 81), et ali, os líderes proeminentes tem visão do futuro e a compartilham com todos os colaboradores. Uma visão que une as forças, que faz emergir um nível de motivação espetacular, capaz de levar toda a equipe a concretizar a visão meta-desafio compartilhada.

Assim o verdadeiro líder é aquele que busca o potencial da equipe, valorizando e incentivando o grupo sem o medo de ser superado, pois não existe o melhor ou pior, e sim uma equipe vencedora, e é isto que faz a diferença.

Quando falamos de líderes, estamos comentando sobre pessoas que possuem o conhecimento específico sobre o objetivo - meta traçado, pois é necessário conhecer para não depender somente dos integrantes do time. Em todos os aspectos é necessário que ele se aprofunde sobre o tema, pois a equipe irá esperar o seu comando e estará totalmente concentrada em suas atividades e analisando suas atitudes, ou seja, já não existe mais espaço para aquele líder “pré-histórico”, que tinha a habilidade de persuadir as pessoas a pensarem como ele e que não possuía um grau de instrução adequado.

O mundo do trabalho exige que o líder seja flexível, ponderado e possua qualificações adequadas para ter atuação coerente junto à equipe.

Segundo MOSCOVICI (1996, p. 45), quando uma pessoa tem maior conhecimento sobre determinado assunto, seu poder de conhecedor perito ou especialista é reconhecido, sendo suas opiniões e orientações aceitas e seguidas. No entanto a equipe analisa as palavras e atitudes utilizadas pelo líder. Ainda em MOSCOVICI (1996 p. 47), as relações dos membros entre si e com o líder determinam as verdadeiras possibilidades de trabalho conjunto produtivo, sendo perceptível que para liderança exige-se mais do que tecnologia, requer intuição, criatividade e amor.

Cabe destacar que:

- Os líderes se caracterizam por apresentar uma tendência à responsabilidade e à conclusão das tarefas;
- Vigor e persistência na consecução dos objetivos;
- Espírito empreendedor e originalidade na solução de problemas, tendência a ter iniciativa em situações sociais, autoconfiança e senso de identidade pessoal, desejo de aceitar as consequências das decisões e atos, rapidez na absorção da fadiga que resulta das relações interpessoais, disposição para tolerar a frustração e o atraso;

- Capacidade para influenciar o comportamento de outras pessoas;
- Capacidade para estruturar sistemas de interação para a finalidade objetiva.

Um bom líder é aquele que responde a questão do porque, não com uma sentença retroativa, mas com uma sentença que projeta adiante.

Algumas literaturas trazem que liderança é a habilidade capaz de motivar, de dar direção, de energizar equipes (VOCÊ S.A. 2001, p. 45).

De acordo com HAMPTON (1983, p. 322) “Liderança é definida em administração como o processo interpessoal pelo qual os gerentes tentam influenciar os empregados a realizarem objetivos de trabalho estabelecidos”. HESSELBEIN complementa ao afirmar que “líderes eficazes não perseguem seus objetivos a qualquer custo, ou seja, sem dar importância a como atingem suas metas, eles permanecem comprometidos com valores essenciais que são inabaláveis mesmo na tentativa de alcançar seus propósitos” (1998, p. 251)

Segundo MOSCOVICI (1995, p. 44), nas organizações, há uma estrutura hierárquica de poder conferido aos diretores, gerentes, chefes e supervisores, a qual os demais empregados devem acatar. O mesmo ocorre no sistema educacional. Porém as ordens dos respectivos supervisores hierarquicamente não devem ser colocadas por método impositivo, ou seja, deve prevalecer o diálogo dentro das equipes, pois quando as idéias surgem da iniciativa dos membros do time, são aceitas naturalmente, existindo assim uma interação deles com o líder, todos participam.

“Um bom líder faz com que homens comuns façam coisas incomuns”

(PETER DRUCKER)

O líder ao assumir um grupo recebe simultaneamente responsabilidades e metas para atingir, desta forma é essencial objetivar o desenvolvimento do grupo a fim de elevá-lo ao nível de “equipe”.

Ainda em MOSCOVICI (1996, p. 5) “pode-se considerar equipe um grupo que compreende seus objetivos e está engajado em alcançá-los, de forma compartilhada”.

Para efetivar esta transição de “grupo para equipe é necessário que o líder conheça os membros do time, a fim de despertar as habilidades, potenciais, capacidades, limitações e níveis de motivação”.

“A liderança de equipe é melhor exercida por pessoas que acreditam que precisam dos outros para o êxito da missão comum e que contribuem integralmente com a sua parte no trabalho do grupo”.

(MOSCOVICI, 1996, p. 17)

Assim as atitudes poderão ser direcionadas às pessoas aptas, qualificadas e principalmente que sentirão prazer ao executar as tarefas. Desta forma, o relacionamento entre os membros e o líder tendem a melhorar gradativamente, pois quando uma pessoa faz o que gosta, ela se esforça para realizar da melhor maneira possível, no entanto quando se delega algo para alguém sem antes realizar uma análise, os efeitos podem ser contrários aos esperados, tais como:

- se o grau de complexidade da tarefa estiver acima da capacidade da pessoa responsável, a mesma irá frustrar-se ao não atingi-la;
- se a atividade for “braçal” e repetitiva, mas a pessoa responsável for dinâmica, criativa e inovadora, o mesmo não obterá um bom desempenho.

## 2.1 LIDERANÇA NO SEGMENTO EMPRESARIAL

“Me dê a oportunidade de dar o melhor de mim”

(FANAYA)

O líder nesse segmento tem a responsabilidade de trabalhar com pessoas que realmente geram o “lucro” da empresa, os operários, que normalmente estão ocultos, atrás de alguma máquina.

No entanto, são responsáveis pela qualidade e produção, ou seja, o futuro está nas mãos deles, porém os mesmos devem estar comprometidos com a projeção e missão da



empresa, pois uma vez que não estejam, as consequências podem ser graves, destaca-se o comentário de uma funcionária de uma grande empresa de seguros:

“Isto é apenas um emprego, um salário. Eu não ligo a mínima para o que eu faço. Estou aqui há 4 anos e ninguém nunca me deu “bom dia” nem pergunta nada sobre a minha vida. O que me consola é pensar que o trabalho desleixado que eu faço deixa frustrados esses idiotas que vivem no mundo da lua. Eles não ligam pra mim; eu não ligo a mínima para eles”.

(DEAL, 1996, p. 37)

É perceptível a desmotivação da funcionária, pois a mesma é tratada como se fosse simplesmente um número na organização. Para realmente entendermos as situações que levam o empregado a pensar assim, vamos analisar o comentário de um estoquista de uma empresa, sendo que este possui a mesma filosofia da primeira:

“Porque eu trabalho aqui? Eu passo o diabo aqui. Se você quiser saber o que esse lugar tem de atraente, é melhor perguntar aos executivos do andar de cima com os salários de marajás que ganham, eles devem saber alguma coisa. O que eles não sabem é que eu consigo estragar tudo aqui embaixo, sem ninguém perceber nem se importar”.

(DEAL, 1996, p. 38)

Ambas as empresas estão passando por dificuldades para tornarem-se competitivas no mercado. Neste momento é importante relembrar que “há uma grande diferença entre pessoas trabalhando juntas num projeto e todas elas apenas trabalhando ao mesmo tempo”.

É necessário que as empresas façam com que os funcionários sintam-se parte delas, ou seja, objetivem perspectivas futuras junto ao seu emprego, que utilizem a frase: “Eu faço o que gosto, sou reconhecido e ainda recebo por isto”. Neste momento verifica-se um exemplo no qual o líder realmente exerce sua função coerentemente; Larry Kreider atualmente Vice-Presidente de compras da empresa Sêrvicê Merchandise comenta que as duas maiores influências em sua vida foram:

- Um antigo Supervisor (líder);
- A própria Empresa Sêrvicê Merchandise.

“Ele me contratou e me colocou debaixo da sua asa. Nós nos dávamos muito bem: eu o admirava muito e ele me ensinou muita coisa. Depois, a S ervice Marchandise me ofereceu uma oportunidade de ouro, uma chance de subir apesar de limitações educacionais. Por esforço próprio. Transformei meu emprego em um trabalho significativo e em um modo de vida”.

(DEAL, 1996, p. 51)

Como podemos ver é significativa a diferença entre opiniões sobre empresas, e muitas vezes a maneira como o chefe trata seus subordinados influencia neste ponto de vista, pois o líder ocupa um cargo de confiança, representando a empresa perante os funcionários e uma vez que o líder é injusto, a empresa estará sendo conivente com as atitudes ao mesmo. Devido a este fato a maioria das empresas está mudando a maneira de promover líderes, estão avaliando os funcionários minuciosamente, através de consultores para realmente ter certeza de que o futuro líder não será promovido a esmo, e sim pela competência. O mesmo deve possuir o perfil de líder, sabemos que a liderança é uma habilidade e pode ser desenvolvida, mas a empresa precisa de pessoas que procurem se desenvolver, pois autodesenvolvimento   uma característica essencial do bom líder.

A lição que devemos aprender é que precisamos mostrar para os funcionários que não fazem parte da linha de frente, a importância das suas atividades para a empresa. Precisamos nos assemelhar a uma família, pois uns precisam dos outros e todos são importantes.

### 3. MOTIVAÇÃO

“É mais fácil mudar a composição do átomo do que mudar o comportamento humano”

(EINSTEIN)

Segundo WOOLFOLK (2000, p. 326) a motivação é definida como um estado interior que estimula, direciona e mantém o comportamento.

Ao analisar a palavra motivação, deduz-se que seria o ato de motivar uma determinada ação, desta forma não se pode motivar pessoas, e sim despertar a motivação nas mesmas.

Quando percebe-se que um aluno ou funcionário está comprometido com as tarefas, sendo estas consideradas importantes para suas realizações pessoais, é sinal que as características da motivação intrínseca estão aparecendo.

Ainda em WOOLFOLK (2000, p. 327), apud, motivação intrínseca é a tendência natural de procurar e vencer desafios à medida que perseguimos interesses pessoais e exercemos aptidões. Quando estamos intrinsecamente motivados, não necessitamos de incentivos ou punições, pois a atividade em si é recompensadora.

“Motivação Intrínseca é o que nos motiva a fazer algo que não temos que fazer nada”.

(RAFFINI)

A motivação intrínseca é de fundamental importância para que as pessoas tenham prazer em realizar suas atividades, em aprender coisas novas, em ampliar seus horizontes, em produzir mais e melhor, em se auto-superar.

Desta forma, estimular a motivação intrínseca é aumentar as possibilidades de resultados e de satisfação no trabalho.

Nós podemos e devemos, por uma questão de inteligência, bom senso e responsabilidade para com os nossos Valores Institucionais, estimular cada vez mais a motivação intrínseca através de ações concretas como:

- Reforçar a cooperação, espírito de equipe;
- Propiciar a participação na resolução de problemas e criação de oportunidades;

- Oportunizar a manifestação/apresentação de novas idéias, mantendo um clima estimulador de trabalho que conduza à inovação;
- Desafiar as pessoas a se auto-superar obtendo como recompensa o prazer de ter descoberto em si novas habilidades e potenciais;
- Oferecer oportunidades para que as pessoas tenham prazer naquilo que realizam. Isto é a melhor forma de recompensa ou retribuição. Como líderes, a nossa missão principal é:
  - Potencializar (tornar mais potente, poderosa);
  - Mobilizar (tornar mais empreendedora, dinâmica);
  - Desenvolver (propiciar novas experiências e aprendizados).

A organização que transforma estes fatores propulsores em prática diária se tornará irresistível para seus funcionários. É numa organização assim que todos nós queremos trabalhar e fazer história.

Um trabalho que nos permite ser feliz, dar o melhor de nós mesmos e evoluir, é o que todos buscamos. O resto vem como consequência (salário, cargo, status, etc.)

Vamos cada vez mais praticar a retribuição devida, oferecendo a cada colaborador maiores possibilidades de obter prazer naquilo que realiza.

Este é o nosso desafio como líderes.

(FANAYA e CONTE, 1997, p. 27 e 28)

No entanto, quando realizamos algo a fim de ganhar uma nota ou recompensa, evitar punição, agradar o professor ou o chefe, estamos falando da motivação extrínseca, ou seja, quando não se está realmente preocupado com o tema em si, mas com os benefícios que o mesmo pode gerar.

É complicado distinguir se o aluno ou funcionário está sendo motivado por interesses internos ou externos, mas ambas as motivações são importantes.

“O trabalho árduo necessário para atingir a meta de aprender a tocar um instrumento musical exige uma grande medida de motivação interior; se estas crianças não quiserem aprender a tocar piano é provável que o abandonem. Porém, a motivação exterior na forma de incentivos e elogios dos outros também pode ajudar”.

(WOOLFOLK, 2000, p. 330)

Pode-se analisar a motivação também na teoria das Hierarquias de Maslow, citada em WOOLFOLK ( 2000, p. 335)

Abraham Maslow produziu um grande impacto na psicologia em geral e sobre a psicologia da motivação. Em 1970 sugeriu que os seres humanos têm uma hierarquia de necessidades de nível mais baixo de sobrevivência e segurança a necessidades de nível mais alto de conquista intelectual e finalmente auto-realização.

Todos os indivíduos têm necessidades pessoais, estas tendo diferentes prioridades para cada indivíduo, ou seja, as pessoas anseiam objetivos diferentes em cada fase da vida, originando uma hierarquia de necessidades:

- Necessidades fisiológicas: nesta etapa o ser humano precisa satisfazer suas necessidades relacionadas a: alimentos, abrigo e vestuários. Sua motivação está relacionada diretamente com as necessidades de estar sobrevivendo, ou seja, a pessoa busca automotivação para sobreviver no meio em que vive. Porém ao atingir um nível de satisfação nesta fase, um novo conjunto de necessidades assume primazia;
- Necessidades de segurança: agora o essencial passa a ser o plano de saúde, a estabilidade no emprego, a segurança no colégio e benefícios em geral. A motivação surge com o bem-estar do colaborador em saber que caso algum incidente ocorra consigo ou com a sua família, poderá usufruir os atributos da empresa ou da escola. Após suprir estas necessidades, essa etapa começa a perder forças e começam a surgir novos interesses;
- Necessidades sociais: neste momento as relações no ambiente de trabalho ou escolar são essenciais, as pessoas precisam se identificar com alguém. Assim as amizades são fundamentais para a motivação nesta fase, pois existe uma necessidade de estabelecer vínculos e ligações emocionais estreitas com outros, a fim de estar emocionalmente ligado às pessoas importantes em nossa vida. Nesta fase é muito importante o relacionamento com os professores e líderes. A aceitação da Sociedade é importante e valorizada. Uma vez segura na vida social, surgem outras prioridades;

- Necessidades de autodeterminação e estima: nesse momento o prestígio junto às pessoas que estão próximas é primordial. A motivação vem do anseio de que os próprios desejos, em vez de recompensas ou pressões externas, determinem nossas ações. Neste estágio de autodeterminação e estima da hierarquia de necessidades, a motivação vem de tudo que indica status-título do cargo, cartão comercial, placa com o nome na mesa. “Nesta fase ignora-se motivadores financeiros, por causa do título importante do cargo”. Quando se alcança o cargo tão desejado ou aquela “nota 10” tão esperada e conseqüentemente a distinção social que lhe assegura no ambiente de trabalho ou escolar. Nesse momento ocorre a passagem para a próxima etapa;
- Necessidades de individuação: nesse estágio, a preocupação é direcionada sobre competências e realizações pessoais. Prevalece a vontade de dominar as qualificações do cargo ocupado ou os conteúdos adquiridos na escola, não porque alguém pede, mas para realização pessoal. A necessidade é se esforçar o máximo possível. Nesta fase os elogios e a ascensão pessoal estão em primeiro plano.

Segundo WOOLFOLK (2000, p. 336), a teoria de Maslow oferece-nos uma maneira de olhar a pessoa como um todo, cujas necessidades físicas, emocionais e intelectuais estão todas inter-relacionadas. Isso tem importantes implicações para a educação. Os alunos que chegam a escola famintos, doentes ou machucados provavelmente não estarão motivados a buscar o conhecimento e o entendimento. Uma criança cujos sentimentos de segurança e senso de pertencer, estão ameaçados por divórcio dos pais, pode ter pouco interesse em aprender a dividir frações. Se a sala de aula é um lugar assustador, imprevisível e os alunos raramente sabem onde se situar, eles provavelmente estarão mais preocupados com segurança do que com aprendizagem.

A hierarquia de Maslow pode fornecer outros *insights* no comportamento dos alunos. Os desejos dos alunos de satisfazer necessidades de nível mais baixo, podem às vezes entrar em conflito com o desejo do professor de fazê-los atingir objetivos de nível mais alto. Pertencer a um grupo social e manter a auto-estima dentro daquele grupo, por exemplo, são importantes para os alunos. Se fizer o que o professor diz, entra em conflito

com as regras do grupo, os alunos podem preferir ignorar os desejos do professor ou até desafiá-lo.

Todas as pessoas necessitam sentir-se seguras, aceitas, competentes, efetivas, ligadas e responsáveis por seu próprio comportamento. Algumas pessoas desenvolvem uma necessidade particular de realização. A maioria das pessoas fica motivada ao executar tarefas que lhes dão um senso de realização, ou uma oportunidade de multiplicar relacionamentos positivos e influentes. As pessoas não gostam de fracassar, sendo assim, uma vez que os líderes transmitem insegurança para os seus subordinados ou alunos, estes liderados têm menos probabilidade de assumir responsabilidades, pois estarão apreensivos e confusos em relação ao relacionamento líder-liderado.

### 3.1 MOTIVAÇÃO NO SEGMENTO EMPRESARIAL

“O que seu empregador pensa de você pode ser uma influência motivadora poderosa, para melhor ou para pior”.

(DAYLE M. SMITH)

Neste segmento é de extrema importância que o líder observe e escute os seus subordinados, a fim de conhecê-los para compreender as suas necessidades. Os liderados somente aceitam novos desafios quando suas necessidades continuam a ser relativamente atendidas, pois cada pessoa tem um conjunto próprio de expectativas e crenças em relação ao trabalho e essas forças interiores são os principais fatores motivadores para a efetivação de qualquer objetivo.

As pessoas dão o melhor de si e motivam-se quando se sentem necessárias e atuantes dentro da organização, assim é muito importante envolver todos os integrantes da equipe para discutir, analisar ou solucionar problemas.

De acordo com DEAL (1996, p. 185), et ali, os funcionários de bastidores querem receber mais reforço positivo dos chefes, ou seja, não querem ser vistos só quando erram, mas também quando melhoram. Nos dias em que as coisas dão certo, o gerente deveria dizer “Obrigado, este foi um ótimo dia”. É importante para todo mundo saber que está fazendo um bom trabalho. Eles poderiam dizer “Muito bem, bom trabalho” com mais frequência, afinal todo mundo merece ser reconhecido e valorizado. A equipe somente irá sentir-se reconhecida se o líder compartilhar o sucesso junto a eles, pois é fundamental deixar bem claro que a razão do sucesso se deve ao trabalho árduo de todos os colaboradores, desta forma todos poderão sentir-se parte da conquista.

Ainda em DEAL (1996, p. 110), et ali, cita que em uma pesquisa realizada por Joann DeMott, escritora e conhecida consultora de Gestão de Qualidade Total, perguntou recentemente a um grupo de funcionários de bastidores: “De que forma vocês gostam de ser reconhecidos por esforços excepcionais?”. Ela comenta:

“Parece que o que importava era o fato de o trabalho ser notado por alguém importante para eles, e a confirmação verbal de que eles pesavam na balança, no bom sentido. No caso de alguns membros desse grupo, a execução de trabalhos excepcionais aumentava o senso de realização, constituindo, por si só, uma recompensa. Todo funcionário sabe como gosta de ser reconhecido, e o gerente precisa descobrir o que cada um prefere, para poder proporcionar essa satisfação”.

É perceptível que os subordinados preocupam-se com a maneira que o líder expõe os seus sentimentos em relação ao desenvolvimento da equipe. Estes sentimentos configuram-se como um feedback positivo ou negativo, sendo estes essenciais para que a motivação continue prevalecendo. Desta forma o líder ao realizar esta resposta deve ser cauteloso, pois líderes que fazem “escândalos” a cada erro que descobrem, jamais terão como funcionários pessoas pró-ativas. Assim deve-se tolerar o erro, pois só não erra quem não faz. O desenvolvimento e a aprendizagem ocorrem muito mais através de análises de nossos erros do que pelo louvor de nossos acertos.

Porém sabemos que além dos motivadores extrínsecos, os colaboradores necessitam dos motivadores intrínsecos, para realmente estarem motivados, como já comentado. Uma das funções do líder é selecionar quais as necessidades do seu subordinado, a fim de priorizar estes pontos. Mas o líder precisa compreender que não se



deve escolher fatores motivadores para a sua equipe baseado em sua própria lista de prioridades e necessidades, pois nem sempre os colaboradores têm as mesmas necessidades dos seus superiores imediatos. Segundo SMITH (1994, p. 46), apud, foi realizado um estudo com o intuito de verificar as diferenças entre os fatores que motivam os supervisores e os que motivam os subordinados. Observem no quadro 1 as posições relativas de importância atribuídas a dez motivadores por supervisores e trabalhadores.

QUADRO 1 - PRIORIDADES DE ASPECTOS DESEJADOS NO EMPREGO

FATORES MOTIVADORES	CLASSIFICAÇÃO DOS SUPERVISORES	CLASSIFICAÇÃO DOS TRABALHADORES
BOAS CONDIÇÕES DE TRABALHO	4	9
SENTIR-SE "IN" NAS COISAS	10	2
MANEIRA DIPLOMÁTICA DE DISCIPLINAR	7	10
APRECIÇÃO PELO TRABALHO FEITO	8	1
LEALDADE DA ADMINISTRAÇÃO AOS TRABALHADORES	6	8
BONS SALÁRIOS	1	5
PROMOÇÃO E CRESCIMENTO COM A EMPRESA	3	7
COMPREENSÃO DE PROBLEMAS PESSOAIS	9	3
SEGURANÇA NO EMPREGO	2	4
TRABALHO INTERESSANTE	5	6

Fonte: SMITH (1994, p. 46) (1 = mais alto)

Ao analisar a tabela acima se percebe que existe realmente uma grande diferença entre os anseios de pessoas que ocupam cargos de supervisores em relação aos subordinados. Assim os líderes precisam compreender a razão de seus subordinados não se

motivarem com aumento de salário (5º prioridade) ou alguma projeção de ascensão vertical na empresa (7º prioridade), já que estes itens não são prioridades para eles, porém a apreciação pelo trabalho efetuado (1º prioridade) e o fato de estarem “por dentro das coisas” (2º prioridade) os motivam e muito, desta forma é necessário que o líder conheça as aptidões e os anseios dos subordinados, de modo que os mesmos estejam informados, sabendo das transformações que estão ocorrendo na empresa e simultaneamente possam realizar tarefas das quais sintam orgulho.

#### **4 OBSERVAÇÃO *IN LOCO* - ADAPTAÇÃO DA TEORIA DE ADAMUS (1997) SOBRE PERFIS DE LIDERANÇA DE ACORDO COM OS LOCAIS DE PESQUISA**

##### **➤ CHEFE SONHADOR**

##### **Perfil**

- Sonha alto, atravessa o tempo a ver navios e a contemplar cavalos alados na lua.
- Sua administração é um modelo: a empresa é perfeita e a receptividade junto aos funcionários é total.

##### **Conseqüências**

- Os subordinados flutuam na paz de um idealismo frouxo; são capazes de mudar o mundo com a força positiva do pensamento.
- Esse chefe ao invés de ajudar na luta contra o comodismo, contribui para a sua perpetuação.

##### **➤ CHEFE LEIGO**

##### **Perfil**

- Promovido a esmo, não tem vocação, está ali por acaso.
- Por melhor boa vontade que possa ter, não passa de um elemento a mais que está a disposição de seus superiores.
- Logo que surgir um profissional qualificado ele será descartado.

##### **Conseqüências**

- É um chefe que não irá se integrar na empresa.

- Pois, não basta ser chefe tem que participar.
- O mesmo deve se integrar e assumir a condução dos fatos.

### ➤ CHEFE ALIENADO

#### **Perfil**

- Faz da profissão um passatempo agradável.
- Não ouve, não vê, não fala nada.
- Acolhe com facilidade sugestões que facilitem os interesses da empresa.
- Para ele, chefiar equivale a fazer a vontade dos subordinados.

#### **Conseqüências**

- Prepara os funcionários sem a mínima capacidade de análise.
- Serão presas fáceis de ilusões demagógicas, irão aceitar as leis sem algum debate.
- Serão funcionários que não transmitiram seus conhecimentos.

### ➤ CHEFE DESANIMADO

#### **Perfil**

- Não chega a ser relapso, é cumpridor técnico do dever.
- Falta-lhe o entusiasmo pelo que faz
- Não acredita que o sistema possa melhorar.
- Tipo de chefe com o ímpeto abafado de derrotista.

## **Conseqüências**

- Funcionários tristes e pessimistas.
- Pessoas que nunca acreditarão em mudanças.
- Ficarão observando de lado os outros que serão progressistas.

## **CHEFE IDEALIZADOR**

### **Perfil**

- Transpõe para a equipe os próprios carismas de pregador.
- Geralmente é moralista.
- Liderar é converter o subordinado a seus próprios ideais.
- Não percebe que a ação de liderar, consiste em ajudar o subordinado a descobrir os vários lados de uma questão.

### **Conseqüência**

- Não ajuda o operador a pensar e decidir por si próprio.
- Abandona-o a mercê na produção e ele que “se vire”.
- O subordinado dificilmente irá desenvolver autocrítica, não tomará decisões sozinho, precisará do chefe para tudo...

## **➤ CHEFE AUTORITÁRIO**

### **Perfil**

- Imagem repulsiva e de prepotência

- Não foge a regra que dele faz um bom falador.
- Está sempre a legalizar as suas atitudes com a sua equipe. “Aqui quem manda sou eu...”

### **Conseqüências**

- Dolorosas imagens do mundo imperialista, não têm direito, somente deveres.
- É alucinado em mandar, faz com prazer...
- Seus subordinados serão praticamente escravizados.

### **➤ CHEFE SAUDOSISTA**

#### **Perfil**

- Desempenha a contento suas funções como chefe.
- Razoável relacionamento com os seus subordinados, colegas e superiores.
- A seu ver a empresa já foi boa no passado.

### **Conseqüências**

- Operadores tímidos sem garra para a vida.
- Não acreditam em si mesmos e nem nos seus semelhantes, já que a empresa já fez e progrediu no passado.
- Serão vítimas potenciais do ceticismo

## 5. LIDERANÇA SITUACIONAL

A Liderança Situacional é a capacidade de influenciar pessoas utilizando de estilos de liderança flexíveis para cada situação.

Segundo ZIGARMI (1986, pág. 33), et ali, o líder situacional muda de estilo de acordo com a pessoa com quem trabalha e com a situação.

Como foi citado anteriormente, os indivíduos possuem necessidades pessoais e estão em estágios de desenvolvimento diferentes, desta forma é imprescindível que o líder seja sensível a estas necessidades e saiba identificar em qual nível de desenvolvimento eles se encontram, a fim de saber qual o estilo de liderança deve-se utilizar.

### 5.1 NÍVEIS DE DESENVOLVIMENTO

“Todas as pessoas têm alto potencial de desempenho, precisa-se apenas saber de onde vai surgir e encontrá-lo a meio caminho”.

(ZIGARMI)

Para realizar este diagnóstico é necessário examinar dois elementos que determinam o desempenho e as realizações das pessoas: a competência e o comprometimento. Em outras palavras, em todas as situações em que uma pessoa não se desenvolve bem sem a presença de um líder, em geral podem existir problemas de competência ou comprometimento, ou ambos em determinados casos.

- Competência: caracteriza-se em função do conhecimento e de habilidades, estes podendo ser adquiridos através da educação, treinamento e experiência. Desta forma é algo que pode ser desenvolvido.

- Comprometimento: é a combinação de confiança e motivação. Confiança é a sensação de ser capaz de desempenhar bem um trabalho sem a presença do líder, já a motivação é o interesse e o entusiasmo da pessoa em fazê-lo bem.

A partir destes conceitos podem ser realizadas quatro combinações que caracterizam o nível de desenvolvimento dos indivíduos como pode ser observado no quadro 2.

QUADRO 2 – NÍVEIS DE DESENVOLVIMENTO

ALTA COMPETÊNCIA & COMPROMETIMENTO ALTO	ALTA COMPETÊNCIA & COMPROMETIMENTO VARIÁVEL	ALGUMA COMPETÊNCIA & COMPROMETIMENTO BAIXO	BAIXA COMPETÊNCIA & COMPROMETIMENTO ALTO
D4	D3	D2	D1

DESENVOLVIDO

←

EM DESENVOLVIMENTO

Fonte: ZIGARMI (1986, p. 53).

Examinando a tabela percebe-se que:

Em D1 existe um comprometimento alto devido a ser um nível onde se ajustam os indivíduos que estão iniciando atividades, pois tudo é novidade e merece certa dedicação. No entanto elas têm baixa competência devido a ainda estarem adquirindo conhecimentos.

Em D2 existe alguma competência e comprometimento baixo, pois em algum momento dentro da empresa estas pessoas deixaram de estar motivadas, mas possuem alguma competência, pois já estão se desenvolvendo há um determinado tempo.

Em D3 existe uma alta competência, ocasionada pela experiência adquirida ao longo do tempo e um comprometimento variável, ou seja, dependendo da situação existe o comprometimento ou não.



Em D4 existe alto comprometimento e alta competência, ou seja, neste instante o ciclo de Desenvolvimento está integrado.

Os níveis de desenvolvimento podem ser alcançados por vários fatores dentre eles: treinamento, orientação e principalmente os estilos de liderança.

## 5.2 ESTILOS DE LIDERANÇA

Conforme ZIGARMI (1986, p. 49), et ali, estilo de liderança é a maneira como a pessoa se comporta quando procura influenciar o desempenho de outros. Constitui uma combinação de condutas de direção e apoio.

- Comportamento de direção: Implica em dizer com clareza à pessoa o que, como, e quando fazer e, em seguida, supervisionar-lhe atentamente o desempenho.
- Comportamento de apoio: implica em escutar, fornecer apoio e incentivo aos esforços do indivíduo e, em seguida, facilitar-lhe na solução de problemas e tomadas de decisões.

Com base nos comportamentos acima, pode-se realizar quatro combinações de estilos de liderança, conforme quadro 3.

QUADRO 3 - ESTILOS BÁSICOS DE LIDERANÇA.



Fonte: ZIGARMI (1986, p. 50)

Examinando a tabela é perceptível a existência de quatro estilos de liderança, sendo estes formados pelo índice do comportamento de apoio e de direção.

- Direção: Neste estilo o líder fornece instruções específicas e supervisiona rigorosamente o cumprimento de tarefas. Os líderes tomam as decisões e os liderados apenas executam as idéias.
- Treinamento: O líder continua a dirigir e supervisionar atentamente a realização das tarefas, porém solicita-se sugestões e comentários a respeito das decisões, é solicitada a opinião do liderado e inicia-se treinamentos.

- Apoio: Neste estilo o líder facilita e apóia os esforços dos liderados para cumprir tarefas e começa a compartilhar as decisões, a fim de iniciar um envolvimento dos indivíduos para com os líderes. Neste momento os elogios são fundamentais.
- Delegação: A responsabilidade do processo decisório é transferido aos liderados, ou seja, este estilo somente é usado quando realmente o líder já não precisa apoiar e direcionar.

### 5.3 ESTILOS DE LIDERANÇA PARA NÍVEIS DE DESENVOLVIMENTO

Neste momento já são conhecidos os quatro níveis de desenvolvimentos e os quatro estilos de liderança, mas é preciso saber quando utilizar determinado estilo e em qual nível de desenvolvimento aplica-se. Para melhor entendimento pode-se observar o quadro 4.

QUADRO 4 - ESTILOS DE LIDERANÇA APROPRIADOS PARA OS VÁRIOS NÍVEIS DE DESENVOLVIMENTO.

NÍVEL DE DESENVOLVIMENTO	ESTILO APROPRIADO DE LIDERANÇA
D1 BAIXA COMPETÊNCIA & COMPROMETIMENTO ALTO	E1 DIRIGIR, ESTRUTURAR, CONTROLAR E SUPERVISIONAR
D2 ALGUMA COMPETÊNCIA & COMPROMETIMENTO BAIXO	E2 TREINAR DIRIGIR E APOIAR
D3 ALTA COMPETÊNCIA & COMPROMETIMENTO VARIÁVEL	E3 APOIAR ELOGIAR, OUVIR E FACILITAR
D4 ALTA COMPETÊNCIA & COMPROMETIMENTO ALTO	E4 DELEGAR, TRANSFERIR RESPONSABILIDADE PELA TOMADA DE DECISÕES ROTINEIRAS

Fonte: ZIGARMI (1986, p. 50)

Como pode-se observar na tabela acima para cada nível de desenvolvimento existe um estilo adequado para ser utilizado:

- O estilo de direção: (E1) pode ser direcionado a pessoas carentes de competência, mas que estão entusiasmadas e comprometidas (D1). Desta forma percebe-se que este estilo é apropriado para profissionais que estão iniciando em áreas novas ou alunos que ainda não possuem uma estrutura muito boa para determinado conteúdo, porém ambos estão totalmente entusiasmados com as novidades e o líder tem o dever de transmitir as habilidades necessárias para os liderados.
- O estilo de treinamento: (E2) é recomendável para pessoas que já desenvolveram alguma competência, mas não estão totalmente comprometidas

(D2). Precisam de direção e acompanhamento, com uma dose de apoio e elogios para desenvolverem auto-estima, além de serem envolvidos nas tomadas de decisões. Recomendado para funcionários que já possuem uma certa habilidade e alunos que identificam-se com a matéria, porém precisam comprometer-se. Neste momento entra uma das funções do líder situacional que é treinar, despertar a motivação e desenvolver a autoconfiança nos liderados

- O estilo de apoio: (E3) é utilizado para pessoas que possuem competência, mas não estão comprometidas, pois carecem de confiança ou motivação (D3). Elas já possuem habilidades, assim não precisam de muita direção, mas o apoio é primordial para fortalecer a confiança e a motivação. São funcionários ou alunos que já foram excelentes liderados, mas que por alguma circunstância perderam o comprometimento, o líder deve descobrir o que levou estas pessoas a se desmotivarem ou perderem a confiança, para assim conseguirem despertar esta motivação novamente.
- O estilo de delegação: (E4) é direcionado às pessoas que possuem competência e comprometimento (D4). Estes indivíduos estão preparados para exercerem suas funções quase sem apoio ou acompanhamento. São profissionais ou alunos que já estão aptos em seus segmentos, estão desenvolvidos. Essas pessoas quase não precisam nem de elogios, e quando são procuradas normalmente mostram melhorias que estão fazendo.

“Grandes executores não precisam de muita supervisão ou incentivos enquanto souberem bem o que estão fazendo”.

(ZIGARMI)

Após análise dos dados acima, percebe-se que o objetivo dos líderes deve ser o de aumentar a confiança e competência de seu pessoal, de modo a poder começar a usar estilos que consomem menos tempo, como os de apoio e delegação, para assim conseguir resultados de alta qualidade junto a sua equipe, pois *“quando termina o trabalho do melhor líder o povo diz: Nós mesmos fizemos isso!”* (ZIGARMI, 1986, p. 81)

Não se deve esquecer que nenhum dos estilos é o melhor do que outro, todos são importantes desde que utilizados no momento certo com pessoas certas.

“Liderança situacional não é aquilo que você faz às pessoas, mas aquilo que você faz com as pessoas”.

(ZIGARMI)

## 6- NECESSIDADE DE RECEBER FEEDBACK

Após o estudo dos mais diversos perfis de liderança e a compreensão do estilo situacional, faz-se necessário que saibamos em qual destes perfis o líder está alocado, porém para tal análise é importante que o líder seja avaliado pela sua equipe, pois somente a visão da mesma é que realmente mostrará a realidade.

Para isto, foi desenvolvido um estudo baseado em determinadas habilidades de extrema importância para que o líder tenha um ótimo desempenho como profissional e conseqüentemente a sua equipe torne-se altamente qualificada e semi-autônoma.

Este procedimento deixa transparente qual o nível de satisfação da equipe para com a chefia em todas as habilidades, indicando quais os pontos de excelência do líder e os pontos a serem desenvolvidos, para que este processo funcione é primordial que o supervisor tenha realmente consciência de que precisa melhorar e principalmente aceite democraticamente que a equipe indique estes pontos.

Esta parte do trabalho é realizada nas seguintes etapas, a primeira é a distribuição dos questionários, posteriormente realiza-se a tabulação dos pontos e após esta etapa fazem-se os gráficos analisando os mesmos, finalmente com os dados em mãos reúne-se a equipe e apresenta os resultados, fazendo os questionamentos necessários a fim de saber se realmente os dados levantados condizem com os sentimentos dos mesmos, este ponto é muito importante, pois os colaboradores precisam saber que a opinião deles é muito respeitada.

Após a realização de todos os passos, o *Líder tem que ser consciente*, aceitar realmente o resultado do trabalho e colocar em prática as melhorias sugeridas pela equipe.

Com certeza, os resultados serão melhores !!!

6.1 TABULAÇÃO DAS RESPOSTAS E DISPOSIÇÃO EM GRÁFICOS

Após entrega dos questionários de avaliação aos integrantes da equipe e posteriormente a coleta dos mesmos, deve-se fazer a tabulação dos das respostas conforme a tabela abaixo e em seguida lançar os dados de forma que possam ser visualizados, conforme gráficos.

QUADRO 5 – TABULAÇÃO DAS RESPOSTAS

Pontos ( + )	Abaixo (1)	Corresp.(2)	Adequado(3)	Freq.Acima(4)	Semp.Acima(5)
Coach (treinador)	0	3	5	1	2
Comprometimento	0	0	1	2	8
Comunicação	0	0	5	4	2
Delegação	0	0	3	3	5
Empatia	0	0	6	4	1
Flexibilidade	0	2	3	5	1
Motivador	0	1	2	4	4
Negociação	0	1	2	5	3
Paciência	1	6	3	0	1
Visão Geral	0	0	4	4	3
Soma	1	13	34	32	30

Fonte: Pesquisa realizada com integrantes da equipe

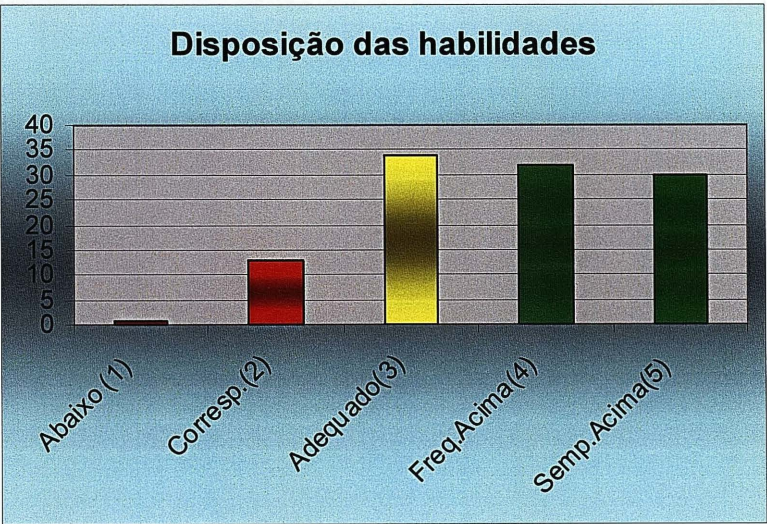


Gráfico 1 - Análise da atual situação da liderança



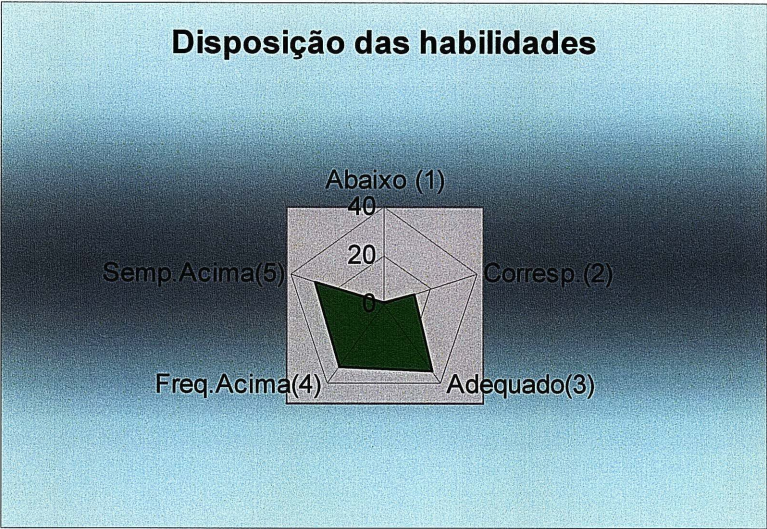


Gráfico 2 - Análise da atual situação da liderança

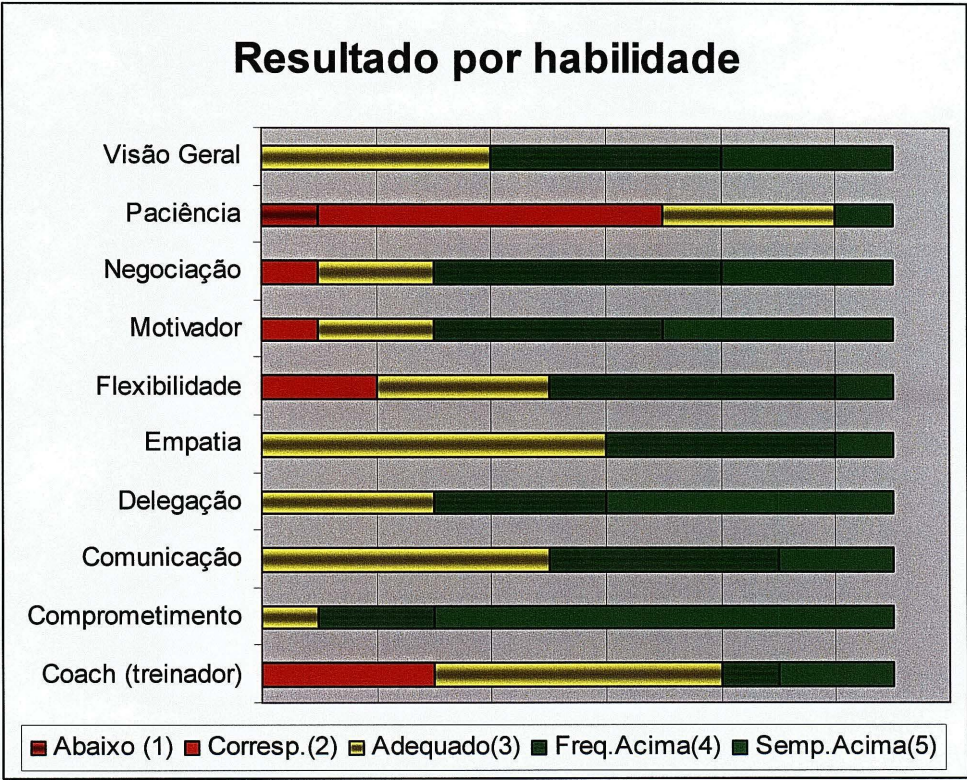


Gráfico 3 - Análise individual por habilidade

## 6.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Na simulação acima é perceptível que a equipe externa insatisfação nos quesitos relacionados à paciência, flexibilidade, motivação e coach, desta forma o líder precisaria procurar auto-desenvolvimento nestas habilidades, mas que se bem analisadas ambas surgem de um mesmo principio que é a falta de paciência, talvez um temperamento explosivo, assim se ele iniciasse o desenvolvimento procurando desenvolver este ponto, com certeza já iria amenizar muito a situação e a sua equipe ficaria muito mais motivado, pois saberiam que seu líder além de ser uma pessoa comprometida, com ampla visão e que se comunica bem como pode-se perceber nos gráficos, também pode ser alguém flexível ao ponto de muda algumas características respeitando a opinião dos liderados.

## 7 CONCLUSÃO

De acordo com o referencial teórico e a pesquisa realizada no segmento empresarial, foi possível identificar o papel do líder na figura do supervisor.

O líder mostrou-se de extrema importância, pois é sua responsabilidade a produção e o desenvolvimento do potencial de sua equipe.

Foi possível perceber que o líder deve ser flexível e agir de acordo com a situação respeitando os liderados, pois as atitudes exercidas pelos mesmos, podem refletir na vida social e profissional das suas equipes. Para tanto, foi proposto nesse trabalho, que o líder faça uso da Liderança Situacional, pois entendeu-se que assim agindo, estará utilizando um estilo adequado.

O estudo mostrou a importância do Feedback da equipe para o desenvolvimento contínuo.

O trabalho foi desenvolvido em cinco etapas, sendo elas: inicialmente uma busca de referencial teórico sobre liderança e motivação, em um segundo momento, um estudo sobre o tema mais aprofundado na área empresarial, em uma terceira etapa foi realizada uma observação *in loco*, posteriormente a proposição de um estilo de liderança adequado para o segmento e finalmente a realização de um *feedaback* com a equipe a fim de identificar qual estilo está sendo aplicado e assim desenvolvê-lo

O objetivo do trabalho foi alcançado, pois as etapas seguidas fundamentaram a proposta inicial do projeto e possibilitaram um aprendizado mais intenso sobre a temática.

## 7 BIBLIOGRAFIA

ADAMUS, Regina Célia. **O Perfil do Professor X Relação com o educando**. Londrina, PR: Unopar Científica, volume nº 1, 1997.

ARAÚJO, Paulo Henrique de. **Motivando o talento humano**. Blumenau: Eko, 1999.

BLANCHARD, Kenneth; ZIGARMI, Patrícia; ZIGARMI, Drea. **Liderança e o gerente minuto**. 3.ed. Rio de Janeiro: Record, 1986.

DEAL, Terrence E.; WILLIAM, Jenkins A. **Como administrar a organização de bastidores**. Tradução Carmen Youssef. São Paulo: Nobel, 1996.

FANAYA, Nelson; CONTE, Dirce. **Estratégias em Ação**. Rio de Janeiro: Qualitymark, Ed., 1997.

FINKLER, Pedro. **Comunicar e Dialogar ou a arte de entender os outros sem mentir para si mesmo**. Petrópolis, RJ: Vozes, 1996.

KOTTER, John P. **Afinal, o que fazem os líderes: a nova face do poder e da estratégia**. Tradução de Cristina de Assis Serra, Rio de Janeiro: Campus, 2000.

MOSCOVICI, Fela. **Equipes dão certo: a multiplicação do talento humano**. 3. ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 1996.

SMITH, Dayle M. **Como motivar pessoas na empresa**. Tradução: Ruy Jungmann. 2. ed. Rio de Janeiro: Ediouro, 1994.

WOOLFOLK, Anita E. **Psicologia da Educação**. 7. ed. Tradução: Maria Cristina Monteiro. Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 2000.